

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

„Wir sind mitten in der Revision“, hat Ihnen Ihr Einkaufsleiter vielleicht schon mal etwas abweisend, gleichzeitig geheimnisvoll und mit besorgtem Gesichtsausdruck mitgeteilt. Oder Sie haben es selbst zu einem Kollegen gesagt. Allen Anstrengungen und Befürchtungen zum Trotz: Die Revision lohnt sich, denn sie bringt Sie sicher näher an die Unternehmensziele heran. Deshalb schreiben wir für Sie heute „Vom Wertbeitrag der internen Revision“.

Die Geschäftsbeziehung mit dem Lieferanten – taktisch oder strategisch? Mit welchen Prüfkriterien Sie über die Art der Partnerschaft entscheiden sollten, diskutieren wir in unserem zweiten Artikel. Und wenn es denn die strategische Partnerschaft sein soll: Wir liefern Ihnen die Erfolgskriterien gleich mit.

Über Fragen, Feedback oder Anregungen zu unserem Newsletter freuen wir uns sehr.



Dirk Nold

Inhalt

Artikel des Monats:
Vom Wertbeitrag der
internen Revision

2

Praxis-Tipp:
Die Partnerschaft mit
dem Zulieferer – taktisch
oder strategisch?

5

Impressum

9

Nold Consulting GmbH
KölnTurm - Im Mediapark 8
50670 Köln
Telefon: +49 (0)221/554 05- 399

Artikel des Monats: Vom Wertbeitrag der internen Revision

Personalkosten verursacht die Revision wie jede andere Stelle im Unternehmen. Darum ist wie überall die Frage nach dem Nutzen dieser Einrichtung sehr berechtigt. Der Nutzen einer gut funktionierenden Einkaufsabteilung ist offensichtlich. Der Einstandspreis ist niedrig und die Gewinnmarge hoch. Die Revision hat keine so leicht quantitativ messbare Funktion; dennoch verbessert sie durch ihre Aktivitäten im Hintergrund die Effektivität des Einkaufs maßgeblich. Die Revisionsabteilung führt objektive Kontrollen durch, und bringt Ineffizienzen und Risiken ans Licht, die Prozessbeteiligte nicht sehen können oder wollen. Damit leistet sie einen unverzichtbaren Beitrag zu einem Hauptziel der Unternehmensführung: der Minimierung der Zahl unvorhergesehener Ereignisse.

Wie erreicht die Revision das?

Im Beschaffungsbereich fällt der Revision die Strukturkontrolle zu. Sie prüft die Zusammenarbeit zwischen Einkaufsabteilung und den anderen Abteilungen, deren Bedarf der Einkauf deckt. Eine effiziente Zusammenarbeit ist die Voraussetzung für die bedarfsgerechte Beschaffung. Das Augenmerk der Prüfung liegt deshalb weniger auf den formal definierten Kommunikationsabläufen für Ausschreibungen, als auf den tatsächlich geleisteten Arbeitsschritten der Prozessteilnehmer. Die Kontrolle folgt dem Grundsatz „substance over form“, nicht die Vorschrift ist erstes Kriterium, sondern die Zielerreichung. Daneben unterzieht die Revision die Aufgabenverteilung innerhalb der Einkaufsabteilung einer regelmäßigen Prüfung. Eine effiziente

Arbeitsteilung und durchdachte Delegationsmechanismen sollte sie hier vorfinden. Sind Einzelpersonen für alle Stufen eines Beschaffungsprozesses zuständig, so sind dies ernstzunehmende Hinweise auf Korruptionsanfälligkeit, und es gilt, mehr Mitarbeiter in die Beschaffung einzubinden. Neben der Strukturkontrolle unternimmt die Revision Prozesskontrollen. Sie beginnt mit der objektiven Begutachtung der Ausschreibungsverfahren.

Die Revision prüft, ob die vorgeschriebene Mindestanzahl von Angeboten einging und ob der Pool der Bieter die Marktlage widerspiegelt. Zur Überprüfung zieht die Revision die Akten früherer Ausschreibungen heran und untersucht die Zusammensetzung der Bieter. Gibt es wiederkehrende Schemen bei der Zulassung von Teilnehmern

Vom Wertbeitrag der internen Revision

oder bei der Vergabe von Zuschlägen? Daneben wird verifiziert, ob keine Angebote, die nach dem Stichtag eingingen, berücksichtigt wurden und kein Anbieter die Möglichkeit erhielt sein Angebot nachzubessern. Zeigt sich, dass Zuschläge in der Vergangenheit regelmäßig an Bieter aus einer bestimmten Gruppe, immer an den selben Bieter gingen, oder dass ein Anbieter häufig zu spät oder mehrfach im Verlauf eines Verfahrens geboten hat, sind auch dies für die Revision Hinweise auf Unregelmäßigkeiten, die für das Unternehmen auf Dauer teuer werden und die beseitigt werden sollten. Die Revision überprüft genauso die vom Einkauf im Zuge der Lieferantenauswahl vorgenommene Risikobewertung. Zum einen wird die Zuverlässigkeit des Lieferanten mit Hilfe von externen oder in-

ternen Referenzen begutachtet und zum anderen vergleicht die Revision die Vertragsbedingungen verschiedener Anbieter. Ziel ist es die Frage zu klären, welchen Wert (value added) der ausgewählte Anbieter generiert und ob man diesen Wert nicht kostengünstiger erhalten kann. Auch dieser Bereich ist anfällig für Korruption, denn sobald der Einkäufer dem Lieferanten außerordentlich günstige Vertragsbedingungen – zum Beispiel bei der Gestaltung der Haftungsbedingungen – einräumt, kann er selbst unter Umständen hohe Prämien kassieren. Auch mit der Prüfung der Wareneingangs- und Konformitätskontrolle beugt die parteilose dritte Instanz Korruption und Diebstahl vor. Ein systematischer Vergleich von Auftragsdokumenten mit Lieferscheinen und Rechnungen gibt genauso Auf-

schluss über die Qualität der Lieferantenleistung, wie über das Geschäftsgebaren des Einkäufers. Das Gleiche gilt für die stichprobenartige Kontrolle von Buchbeständen und realen Lagerbeständen bzw. von buchhalterischen und realen Kontensalden. Regelmäßige Abweichungen sind Indizien für unlautere Geschäftsgebaren. Generell sollte ab einem bestimmten, unter Risikogesichtspunkten zu bestimmenden Einkaufsvolumen der Einkaufsprozess einer besonders intensiven Prüfung unterzogen werden. Je größer das Auftragsvolumen, desto größer ist die Versuchung Zahlungen an den Büchern vorbeilaufen zu lassen und desto weniger fallen Abweichungen bis zu einem bestimmten Limit auf. Nach dem Abschluss der Struktur- und Prozesskontrolle widmet sich die Revisionsabteilung

Vom Wertbeitrag der internen Revision

der Überprüfung des internen Reporting. Abteilungsinterne Berichte können stichprobenartig mit den an die Unternehmensführung weiter gereichten Berichten verglichen werden. Welchen Informationsgehalt hatten die Berichte ursprünglich, und welchen bei der Weitergabe an die Unternehmensführung? Wird verschleiert, oder Beschaffungsprozess und -inhalte transparent gemacht?

Die Kontrolleffizienz der Revision ist in den letzten Jahren durch e-procurement und die elektronische Zahlungsabwicklung wesentlich gestiegen. Wo früher die Revision einzelne Belege verglich, reicht heute ein Blick ins Kontenmanagementsystem oder eine Datenbank, um die notwendigen Informationen zu beschaffen.

Die automatisierten elektronischen Abläufe stellen die Revision aber auch vor neue Herausforderungen. Einkaufschipkarten (procurement cards) stellen ein gravierendes Kontrollproblem dar, da anhand der Buchungen nicht nachzuvollziehen ist, welche Person sie getätigt hat und auch nicht, ob es sich um einen privaten oder einen geschäftlichen Einkauf handelte. Zusätzlich sind Mengenbeschränkungen mit Chipkarten leicht zu umgehen, indem eine Bestellung auf mehrere Tage verteilt wird, und auf diese Weise vorgegebene Limits eingehalten werden. Die Kosten einer internen Revision müssen immer zu ihrem Nutzen im Verhältnis stehen. Da diese Instanz das Risiko von Korruption und Diebstahl allein dadurch mindert, dass Schaden abgewendet wird

und die Gefahr entdeckt zu werden steigt, entspricht ihr Nutzen grob geschätzt den Einbußen, die ein Unternehmen jährlich durch Korruption, Betrug oder Diebstahl erleidet. Diese Summe kann zwar nur überschlägig bestimmt werden, ist aber mit Sicherheit derart beträchtlich, dass gute Revisoren sprichwörtlich „Gold wert“ sind.



Praxis-Tipp: Die Partnerschaft mit dem Zulieferer – taktisch oder strategisch?

Als Einkäufer erwarten Sie von Ihrem Zulieferer höchste Qualität und die Flexibilität, sich auf verändernde Marktanforderungen einzustellen. Das ist eine berechtigte Forderung, für die Ihr voller Einsatz notwendig ist. Denn es obliegt Ihnen, die Beziehung zum Zulieferer zu gestalten, lang- oder kurzfristig, passiv oder aktiv. Bei grundlegend richtiger Entscheidung kann der Einkäufer leicht das Beste aus seiner Lieferantenbeziehung machen.

Die richtige Wahl treffen

Zunächst bestimmt der Markt, ob Sie aus dem vollen Teilnehmerwettbewerb schöpfen können, da sich eine Menge Zulieferer auf dem Markt tummelt, oder ob Sie im Trüben fischen, weil wenige Zulieferer den Markt beherrschen.

Gibt es eine hohe Anzahl von Zulieferern, so können Einkäufer bei Missfallen unbedenklich den Zulieferer wechseln und gehen nur auf kurze Zeit angelegte Geschäftsbeziehungen ein. Denn Ansprüche an Qualität, Mengen oder Lieferzeit können durch andere Zulieferer kurzfristig abgedeckt werden. Ein Wechsel zieht in dieser Situation weniger Folgekosten als der Aufbau einer langfristigen Partnerschaft nach sich. Sind Einkäufer hingegen von der Marktmacht weniger Zulieferer abhängig, sieht die Lage anders aus: Als Einkäufer müssen Sie in einer solchen Ausgangslage stets um ihre Position kämpfen und sich gegen Übervorteilung schützen. Eine starke Positionierung erzielen Sie in diesem Fall durch aufwändigere, langfristig angelegte

Partnerschaften. Auch Zulieferer sind in solcher Marktlage aufgrund der hohen Eintrittsbarrieren an langfristig ausgelegten Partnerschaften interessiert. Wer sich in einer solchen Situation nicht zur Investition in eine längerfristige Partnerschaft entschließen könnte, müsste sich auf Dauer mit der Dominanz eines Zulieferers abfinden. Und wer möchte das schon.

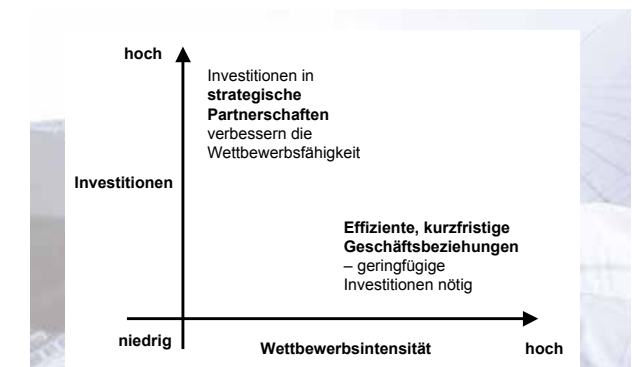


Abb. 1: Welche Geschäftsbeziehung zahlt sich in welcher Wettbewerbslage aus?

Die Partnerschaft mit dem Zulieferer – taktisch oder strategisch?

Doch nicht nur die Wettbewerbssituation kann gute Gründe für die Aufsetzung einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit liefern. Diese bietet sich genauso an, wenn eine sachlichtechnisch bedingte hohe Abhängigkeit vom Zulieferer besteht oder greifbare Wertbeiträge durch die Zusammenarbeit, zum Beispiel durch gemeinsame Produktentwicklungen zu erzielen sind.

Bei der Entscheidung für oder gegen eine strategische Partnerschaft sind schließlich die erwarteten Vorteile zielgerichteter Zuliefererentwicklung und die Fähigkeit des Zulieferers, effizient Entwicklungs- und Veränderungsprozesse in Gang zu setzen, abzuwägen.

Der Partnerschaft eine angemessene Form geben

Wenn Markt- und Geschäftslage für eine strate-

gische Partnerschaft sprechen, kann diese unterschiedlich gestaltet werden, von der Freigabe des Lieferanten bis zur strategischen Allianz. Allerdings gibt es auch einen natürlichen Entwicklungspfad, der bei einer andauernden Zusammenarbeit durchlaufen wird. Die verschiedenen Entwicklungsstadien der Beziehung zwischen Zulieferer und Einkäufer lassen sich deshalb als Funktion von Zeitaufwand und Bindungsintensität darstellen (siehe Abb. 2). Bei kurzfristiger Auslegung und geringer Bindungsintensität dominieren Wettbewerbseinflüsse wie Auswahlverfahren und Einkaufsvolumen die Beziehung.

Bei längerfristigen Interaktionen steigt die Bindungsintensität und die Geschäftsbeziehung entwickelt sich schrittweise zu einer - tendenziell gleichberechtigten - strategischen Allianz.

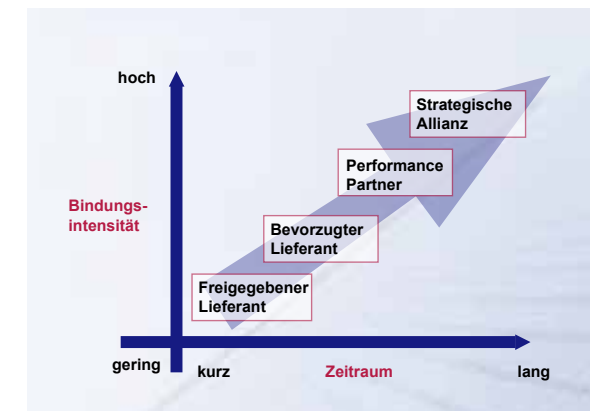


Abb.2 Entwicklungsstadien der strategischen Partnerschaft

Ganzen Einsatz bringen

Eine erfolgreiche Zusammenarbeit bedarf aktiver Partner und die Kosten für die strategische Partnerschaftsentwicklung sollten stets für beide Seiten ein akzeptables „Return on Investment“ beinhalten. Die Fähigkeit des Zulieferers, die Anforderungen

Die Partnerschaft mit dem Zulieferer – taktisch oder strategisch?

der Einkäufer zu erfüllen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Umgekehrt sollte der Einkauf sich darum kümmern, die Anforderungen des Lieferanten zu erfüllen. Nur dann spielt sich die Partnerschaft auf gleicher Augenhöhe ab. Gute Zulieferer machen es sich zur Aufgabe, Marktentwicklungen zu antizipieren und schnell zu reagieren. Optimal ist die gemeinsame Entwicklung einer Strategie, um dauerhaft auf Markt- und Kundenanforderungen zu antworten. Das setzt allerdings voraus, dass das einkaufende Unternehmen bereit ist, sein Wissen und Know-how mit dem Zulieferer zu teilen, und die Marketingabteilung effektiv Wünsche und Bedarf der Kunden vermittelt.

Die Leistung bewerten

Erfolgreiche strategische Partnerschaft beruht auf kontinuierlicher Leistungsbewertung. Sie erlaubt es, progressiv die Entwicklung und Effizienz der Partnerschaft zu steuern und gibt Anreize für kontinuierliche Weiterentwicklung. Die Verständigung der beiden Parteien über Soll und Ist-Performance erfordert gewissenhaften mediativen Einsatz. Feedback- und Lernschleifen helfen, von den Ergebnissen der Leistungsbewertung zu profitieren, und Arbeitsabläufe und Prozesse sinnvoll anzupassen. Unweigerlich ist der Erfolg einer strategischen Partnerschaft auch von der personellen Ausgestaltung und der Chemie zwischen ihren Akteuren abhängig. Alle Mitarbeiter, die Kontakt zum Zulieferer haben, sollten aktiv eingebunden werden. Das schließt alle

Abteilungen ein, die signifikanten Einfluss auf die Beschaffung haben wie Qualitätssicherung, Fertigung und F&E. Idealerweise wird eigens ein Team zur Betreuung der Partnerschaft gegründet.

Den Wertbeitrag steigern

Den Wertbeitrag der bereits etablierten Partnerschaft können Sie mit folgenden Maßnahmen weiter stärken:

- Anreizorientierte Leistungserbringung sowie gemeinsame Risiko- und Gewinnbeteiligung einführen
- Gemeinsame F&E Aktivitäten und Produktinnovation verfolgen und ineffiziente Entwicklungsprozesse auslagern
- Bestell- und Anlieferungsprozesse vereinfachen

Die Partnerschaft mit dem Zulieferer – taktisch oder strategisch?

- Zulieferprozesse intensiv steuern, um die Liefersicherheit zu erhöhen
- Reklamationen gezielt bündeln und reduzieren
- Ausschussraten verringern, um die Produktqualität zu erhöhen

Die Widerstände überwinden

Auf Seiten der Zulieferer treten entgegen allen Bemühungen immer wieder Änderungswiderstände auf, zumindest in den ersten Phasen des partnerschaftlichen Zusammenwirkens. Zulieferer fürchten, dass die Einflussnahme des Kunden auf seine Geschäftsprozesse zu groß wird. Einige Zulieferer bevorzugen daher „flexiblere“ partnerschaftliche Beziehungen, die nur eine geringe Anpassung erfordern. Nicht alle Zulieferunternehmen eignen sich

aus diesem Grund für die Einbindung in komplexe Partnerschaftsprogramme. Die Verhandlungsstärke und -fähigkeit des Einkäufers entscheidet darüber, ob die Widerstände des Zulieferers überwunden werden. Eine erfolgreiche Partnerschaft ist zu erreichen, wenn beide Partner mit „Herz und Seele“ für diese eintreten, und der Partnerschaft ein solider Vertrag zugrunde liegt. ■ ■ ■

Über uns

Die Nold Consulting GmbH ist eine auf Einkaufsoptimierung fokussierte Unternehmensberatung, die von einem Team ehemaliger Seniorberater von A.T. Kearney gegründet wurde.

Als unabhängiges, auf Einkaufsoptimierung spezialisiertes Beratungsunternehmen stehen wir für Einkaufskompetenz von der Analyse bis zur konsequenten Umsetzung. Wir verbessern das Einkaufsmanagement unserer Klienten durch klassisches Consulting, Interims-Management, Training/Coaching oder durch eine Kombination dieser drei Formen der Zusammenarbeit.

Über NC News

NC News ist eine quartalsweise erscheinende Publikation der Nold Consulting GmbH und wird an fast 5.000 Abonnenten verschickt. Basierend auf unseren vielfältigen Erfahrungen im Einkaufsmanagement wollen wir allen am Thema Einkauf Interessierten Denkanstöße für die Optimierung ihrer Einkaufsaktivitäten bieten.

Wenn Sie mehr darüber wissen wollen, wie Nold Consulting Ihnen helfen kann, kontaktieren Sie uns über:

- E-Mail: info@nold-consulting.de
- Tel. +49 (0) 221-554 05-399

Über Fragen, Feedback oder Anregungen zu NC News freuen wir uns sehr.

Wenn Sie von der Empfängerliste dieses Newsletters gestrichen werden möchten, schreiben Sie bitte eine kurze Mail an info@nold-consulting.de. Vielen Dank!

Impressum Herausgeber:

Nold Consulting GmbH
KölnTurm - Im Mediapark 8, 50670 Köln
Telefon: +49 (0)221 / 554 05-399
V.i.S.d.P.: Dirk Nold
Gestaltung: Die Fischer Werbeagentur
Erscheinungsweise: 4 x pro Jahr
Copyright © 2008
Nold Consulting GmbH
Alle Rechte vorbehalten.